

Ю.А. Єгунов (Одеський національний
економічний університет, Україна)

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті проблеми, пов'язані з удосконаленням інструментарію реалізації системного підходу до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства. Обґрунтовані вимоги до системи планування виробничої діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Сформульовані найважливіші завдання, розв'язувані в процесі побудови системи комплексного планування ресурсного забезпечення виробництва. Розроблена функціональна структура зазначеної системи і запропоновані схеми інформаційної взаємодії її елементів на окремих етапах ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства.

Ключові слова: тактичне планування, виробнича програма, ресурси підприємства, ресурсне обґрунтування виробництва, ринково-орієнтоване планування, системний підхід, функціональні підсистеми, балансові розрахунки.

Ю.А. Егунов (Одесский национальный
экономический университет, Украина)

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены проблемы, связанные с совершенствованием инструментария реализации системного подхода к планированию ресурсного обеспечения производственной программы предприятия. Обоснованы требования к системе планирования производственной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Сформулированы важнейшие задачи, решаемые в процессе построения системы комплексного планирования ресурсного обеспечения производства. Разработана функциональная структура указанной системы и предложены схемы информационного взаимодействия ее элементов на отдельных этапах ресурсного обоснования производственной программы предприятия.

Ключевые слова: тактическое планирование, производственная программа, ресурсы предприятия, ресурсное обоснование производства, рыночно-ориентированное планирование, системный подход, функциональные подсистемы, балансовые расчеты.

SYSTEMATIC APPROACH TO PLANNING OF RESOURCES PROVISION OF ENTERPRISE PRODUCTION PLAN

The article deals with the problems connected with improvement of instrument of realization of systematic approach to planning of resources provision of enterprise production plan. The demands to enterprise production planning system in conditions of market economy are proved. The most significant tasks, solved while building the system of complex planning of enterprise resources provision are formulated. The functional structure of abovementioned system is worked out and the schemes of information exchange of its elements at the separate stages of resource justification of enterprise production plan are offered as well.

Key words: *tactical planning, production plan, enterprise resources, production resource justification, market-oriented planning, systematic approach, functional subsystems, balance calculations.*

Постановка проблеми. Виробнича програма (ВП) є стрижневим розділом у складі тактичних планів підприємства. Процес її розробки інтегрує всю сукупність розрахунків, здійснюваних у контексті тактичного планування.

Розвиток ринкових відносин диктує гостру необхідність використання адекватних підходів до ресурсного обґрунтування цього найважливішого розділу плану економічного і соціального розвитку підприємства. І в першу чергу, необхідність застосування системного підходу до планування ресурсного забезпечення ВП підприємства. Удосконалення інструментарію його реалізації відноситься до найважливіших проблем теорії техніко-економічного планування на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку теоретичних і прикладних аспектів ресурсного обґрунтування виробничого плану підприємства присвячено безліч наукових праць відомих вітчизняних і закордонних учених. Склад ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства розглянутий у роботах Р. Акоффа [1], О. Михайлівської [10], А. Томпсона [16].

Традиційні підходи до планування ресурсної забезпеченості ВП представлені в роботах В. Грузинова [6], В. Іванової [8], А. Ільїна [9], О. Орлова

[13], М. Тарасюк [15], Л. Швайки [19] та ін. Тут же докладно викладені методичні основи планування матеріально-технічного забезпечення виробництва.

До найбільш відповідальних і складних у методичному відношенні етапів формування ВП відносяться розрахунки по її обґрунтуванню наявними виробничими потужностями підприємства. Однак, на жаль, слід констатувати, що на сьогоднішній день зазначеній проблемі приділено незаслужено мало уваги, як у науковій літературі, так і в нормативних документах. Представлений же в навчальній літературі підхід до розв'язку даного завдання зводиться суто до складання планових балансів виробничої потужності підприємства [9, с. 357-361; 15, с. 118-120 та ін.]. Традиційна схема їх розробки носить абстрактний характер і не дозволяє логічно погодити балансові розрахунки з основними розділами тактичного плану підприємства, що суттєво знижує дієвість останніх як інструмента ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства.

У роботі [6, с. 203] розглянуті специфічні характеристики персоналу підприємства як найважливішого виробничого ресурсу. Дослідженню окремих аспектів багатогранної проблеми кадрового забезпечення виробництва в ринкових умовах присвячені спеціальні роботи з управління персоналом Л.Балабанової [2], М. Виноградського [4], О. Гришнєвої [5] та ін.

Основні етапи планування забезпечення виробничої діяльності підприємства фінансовими ресурсами розглянуті в роботі [1, с. 214]. Тут же автор застерігає від абсолютизації ролі грошей у ресурсному забезпеченні виробництва. Зокрема, він відзначає, що «багатьма неправильно вважається, що якщо грошей досить, усі інші ресурси можна придбати. Це не завжди так» [1, с. 213,]. При цьому він підкреслює, що єдина цінність грошей полягає у використанні їх для одержання інших ресурсів [1, с. 213,].

Виробничий план повинен відповідати економічним критеріям, відповідність яким визначається за результатами економічної оцінки ВП. Необхідність її здійснення, на що вказує цілий ряд вітчизняних і закордонних економістів [8, с. 247; 9, с. 361 та ін.], обумовлена тем, що саме в процесі

формування виробничого плану і, у першу чергу, на стадії його ресурсного обґрунтування закладаються основи досягнення головних цільових показників діяльності підприємства. Проблеми, пов'язані зі здійсненням економічної оцінки ВП в умовах багатоміністерного виробництва, детально досліджуються в роботі О. Орлова [12].

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на детальне методичне пророблення окремих складових ресурсного обґрунтування ВП підприємства, на сьогоднішній день існує цілий ряд проблем теоретико-методичного характеру, наявність яких не дозволяє повною мірою реалізувати системний підхід до розв'язку даного завдання.

Так, на сьогодні відсутня єдність думок щодо складу ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства. Назріла необхідність у переосмисленні сутності самого поняття «ресурсна забезпеченість виробництва». Недостатньо чітко визначені основні вимоги, яким повинна відповідати система планування ресурсного забезпечення ВП сучасного підприємства. Вимагають деталізації схеми інформаційної взаємодії окремих складових даного процесу.

Ціль дослідження полягає в обґрунтуванні авторського рішення зазначених вище проблем і розробці концептуальних основ побудови системи ресурсного обґрунтування ВП відповідно до нової парадигми тактичного планування виробництва на промисловому підприємстві.

Основні результати дослідження. Процес планування ресурсного забезпечення ВП полягає у виконанні комплексу техніко-економічних розрахунків у складі окремих розділів і підрозділів тактичного плану підприємства (планування ресурсного забезпечення нової продукції виконується у складі бізнес-проектів освоєння нової продукції). При цьому зазначені розрахунки традиційно здійснюються автономно. Складні взаємозв'язки, які повинні враховуватися в процесі їх виконання, в економічній літературі практично не описані. Зустрічається лише нестрогий опис окремих фрагментів зазначених взаємозв'язків.

Основною метою розрахунків з ресурсного обґрунтування виробництва є досягнення повної збалансованості ВП по кожному виду ресурсів, які споживаються у виробництві, що логічно впливає з відомих методик і алгоритмів, широко представлених у науковій і навчальній літературі.

Важко погодитися з настільки обмеженим розумінням цільової установки процесу ресурсного обґрунтування ВП, що, на наш погляд, є наслідком необґрунтованого ототожнення понять ресурсної збалансованості та ресурсної забезпеченості ВП. Необґрунтованого, оскільки сутність останньої значно ширше і виходить за рамки досягнення простого балансу між потребами в ресурсах і можливостями їх задоволення. Ресурсна збалансованість ВП є тільки однією з умов досягнення ресурсної забезпеченості виробництва, умовою необхідною, але не достатньою.

Як інструмент формування виробничого плану, ресурсне обґрунтування повинне бути спрямоване на досягнення тих же глобальних цілей, що і стоять перед процесом розробки ВП. А саме, забезпечувати формування ВП, не тільки збалансованої за всіма видами ресурсів, які споживаються, але що і відповідає всім установленим економічним критеріям; реалізація такого виробничого плану повинна забезпечувати досягнення цільових показників підприємства.

У процесі ж планування ресурсного забезпечення ВП закладаються можливості досягнення цільових показників підприємства (цільового операційного прибутку, цільового рівня питомих змінних витрат, собівартості та рентабельності продукції та ін.). Так, якість матеріально-технічних ресурсів та їх ціни, кваліфікація і вартість робочої сили, а також вартість фінансових ресурсів багато в чому визначають якість, собівартість і конкурентоспроможність продукції, що випускається, планові обсяги продажів і, в остаточному підсумку, фінансові результати діяльності підприємства.

Оскільки, як справедливо зазначив нобелівський лауреат Ф.А. Хайек, - «безліч окремих планів не становить єдиного цілого» [17, с. 85], - то досягнення зазначених вище цілей ресурсного обґрунтування ВП можливо тільки за умови тісного взаємопов'язання всіх планових розрахунків, здійснюваних у його

процесі, об'єднання їх у єдину, чітко структуровану систему. Тільки на основі побудови такої системи можна повною мірою реалізувати можливості системного підходу до планування ресурсного забезпечення виробництва.

Формування дієвої системи планування ресурсного забезпечення ВП підприємства (СПРЗВП) передбачає розв'язок цілого ряду завдань, до найважливіших з яких, на наш погляд, слід віднести:

- 1) визначення складу ресурсної бази обґрунтування виробничого плану і виділення функціональних підсистем СПРЗВП;
- 2) обґрунтування основних вимог, яким повинна відповідати СПРЗВП сучасного підприємства;
- 3) побудова функціональної структури СПРЗВП;
- 4) виділення основних етапів і розробка алгоритмів здійснення ресурсного обґрунтування ВП;
- 5) розробка схеми інформаційної взаємодії окремих підсистем СПРЗВП.

I. У сучасній економічній літературі зустрічаються різноманітні точки зору щодо складу ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства [1;10;16 та ін.].

Так, у контексті планування обсягів випуску продукції всі ресурси, що використовуються у виробництві, Артур Томпсон підрозділяє на два класи: постійні ресурси та змінні ресурси [16, с. 156]. При цьому до постійних автор відносить такі ресурси, кількість яких не може бути змінена в короткостроковому періоді з метою підвищення або зниження обсягів виробництва (устаткування, виробничі площі та ін.). Кількість же змінних ресурсів (до яких автор відносить електроенергію, більшість видів сировини і матеріалів, транспортні послуги, працю робітників та інженерно-технічного персоналу) легко змінити залежно від бажання змінити обсяги випуску продукції [16, с. 157].

Найбільш повний перелік складу ресурсної бази планування діяльності виробничої системи (підприємство, цех, ділянка, робоче місце) представлений у роботі О. Михайлівської [10, с. 415]. Тут автор виділяє сім видів ресурсів: 1)

технічні; 2) технологічні; 3) кадрові; 4) просторові; 5) ресурси організаційної структури системи управління; 6) інформаційні; 7) фінансові.

Рассел Л. Акофф вважає, що «слід враховувати чотири типи ресурсів: 1) вхідні – основні та допоміжні матеріали, енергія та послуги; 2) споруди та устаткування; 3) кадри; 4) гроші» [1, с. 213].

Перші дві класифікації, на наш погляд, мають два діаметрально протилежні недоліки. Так, класифікація А. Томпсона відрізняється зайвою агрегованістю ресурсів, а класифікація О. Михайлівської – надмірною їхньою диференціацією.

Найбільш прийнятною в контексті побудови діючої СПРЗВП нами вважається класифікація ресурсів, що запропонована Р. Акоффом [1, с. 213]. Відповідно до останньої в якості основних елементів СПРЗВП слід виділити чотири підсистеми, функції яких полягають в обґрунтуванні ВП наявними виробничими потужностями, матеріально-технічними, трудовими і фінансовими ресурсами підприємства.

II. Більшість економістів до складу системи формування ВП підприємства (СФВП) традиційно включає дві функціональні підсистеми, що забезпечують маркетингове та ресурсне обґрунтування виробничого плану. Враховуючи особливу роль інноваційно-інвестиційних процесів у виробничій діяльності сучасного підприємства та необхідність здійснення економічної оцінки ВП, ми вважаємо за доцільне розширити склад СФВП за рахунок включення ще двох функціональних підсистем, що забезпечують відповідно інноваційно-інвестиційне та аналітичне обґрунтування ВП. Функціональна структура і укрупнена схема інформаційної взаємодії окремих складових СФВП представлена на рис. 1.

Для забезпечення цілісності СФВП склад вимог, запропонованих до окремих її складових (підсистем), повинен бути єдиним. Дослідження даної проблеми дозволило нам виділити чотири найважливіші та обов'язкові вимоги, яким повинна відповідати СПРОВП як підсистема СФВП, а саме:

- інтегрованість у єдину СФВП;

- комплексність;
- ринкова орієнтація;
- повнота (самодостатність).

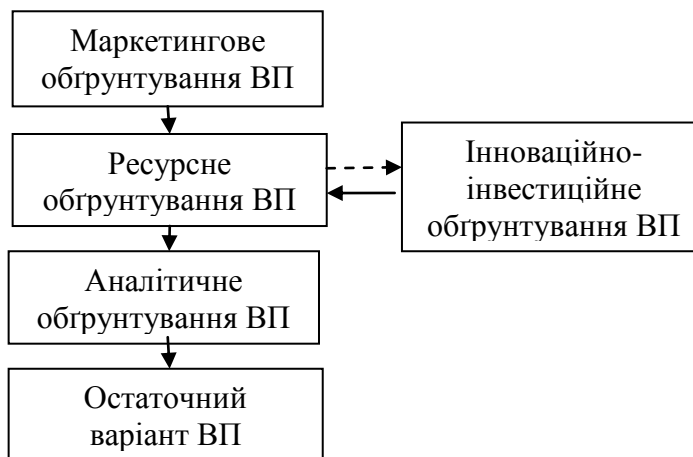


Рис. 1. Укрупнена схема інформаційної взаємодії окремих складових СФВП.

Тільки за цих умов СПРЗВП підприємства буде здатна генерувати всебічно обґрунтовані планові рішення.

Сьогодні економічна наука містить широкий набір найрізноманітніших систем, підсистем і механізмів, спрямованих на розв'язок різних управлінських завдань на підприємстві, включаючи системи управління витратами, капіталом, прибутком, інноваційним розвитком, внутрішній економічний механізм та інш. Кожна із зазначених систем (підсистем і механізмів) повинна функціонувати не автономно, а в складі єдиної системи управління підприємством (СУП) і займати чітко визначене місце в її розгалуженій структурі. А якщо ні, то, як підкреслює Б. Валуєв, буде «розмита» цілісність СУП у теорії з усіма наслідками, що випливають на практиці [3, с.30].

Звідси впливає перша найважливіша вимога, яка пред'являється до СПРЗВП, - *інтегрованість* у єдину СФВП, котра, у свою чергу, як складова загальної системи планування діяльності підприємства (СПДП), повинна бути інтегрована в єдину СУП. Зазначена вимога спрямована на забезпечення чіткої, погодженої взаємодії даної системи з усіма елементами систем більш високого рівня в напрямку досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Найважливішим принципом планування, що забезпечує формування всебічно обґрунтованих планів, є комплексність. Відповідно й ресурсне обґрунтування ВП, як і весь процес її формування, повинне носити комплексний характер, що полягає в повному (комплексному) врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають параметри ресурсів, що споживаються, виробничі можливості підприємства і його цільові показники. Це обумовлює зміст другої найважливішої вимоги, яка пред'являється до побудови СФВП і СПРЗВП, - *комплексний характер планових розрахунків*.

Що ж стосується *ринкової орієнтації* планування - третьої вимоги щодо побудови СФВП і СПРЗВП, то слід констатувати, що на сьогоднішній день відсутня єдність думок не тільки щодо вибору інструментарію її забезпечення, але й щодо визначення самої сутності даної дефініції.

В економічній літературі представлені найрізноманітніші трактування сутності ринково-орієнтованого планування виробництва на підприємстві. Зустрічається точка зору, відповідно до якої даний вид планування є перехідним етапом до інтегрованого маркетингового планування [11, с.6]. Однак більшість авторів дану категорію розглядає як процес визначення цілей і напрямків виробничої діяльності підприємства шляхом зіставлення його ресурсних можливостей з вимогами ринку [14, с.7 та ін.].

Маркетингове планування в строгому визначенні являє собою досить таки вузьке поняття. Розглядати його як синонім сучасної системи планування, заснованої на широкому використанні маркетингового інструментарію, щонайменш, некоректно. Це, по-перше. По-друге, ринкова орієнтація планування виробництва продукції є обов'язковою умовою формування всебічно обґрунтованих тактичних планів підприємств, що забезпечують їхню життєздатність у ринковій економіці. Умовою, яку не можна розглядати в якості тимчасової характеристики системи формування ВП.

Важко не погодитися з необхідністю урахування вимог споживачів при формуванні виробничого плану. Але при цьому не можна й погодитися з настільки вузьким розумінням сутності настільки важливої характеристики

системи виробничого планування, що є, на наш погляд, наслідком вузького розуміння сутності самої базової категорії «ринково-обґрунтований план».

Орієнтація на споживачів відноситься до обов'язкових умов обґрунтування номенклатури та асортименту продукції, що випускається, її якісних, цінових і кількісних характеристик. Однак це є необхідною, але не достатньою умовою формування ринково-обґрунтованої ВП у широкому розумінні. Успішний розв'язок даного завдання можливий тільки за умови урахування не тільки вимог споживачів продукції, що випускається, але й кон'юнктури на ринках ресурсів, які споживаються підприємством, включаючи ринки трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також ринок інновацій (рис. 2).

Таким чином, ринкова орієнтація виробничого планування в сучасних умовах повинна охоплювати всі етапи даного процесу й реалізовуватися у всіх функціональних блоках СФВП підприємства. При цьому ринкову орієнтацію слід розглядати суто як одне з найважливіших властивостей (характеристик) системи планування діяльності сучасного підприємства в цілому та формування ВП підприємства, зокрема, але не як окремий вид планування.

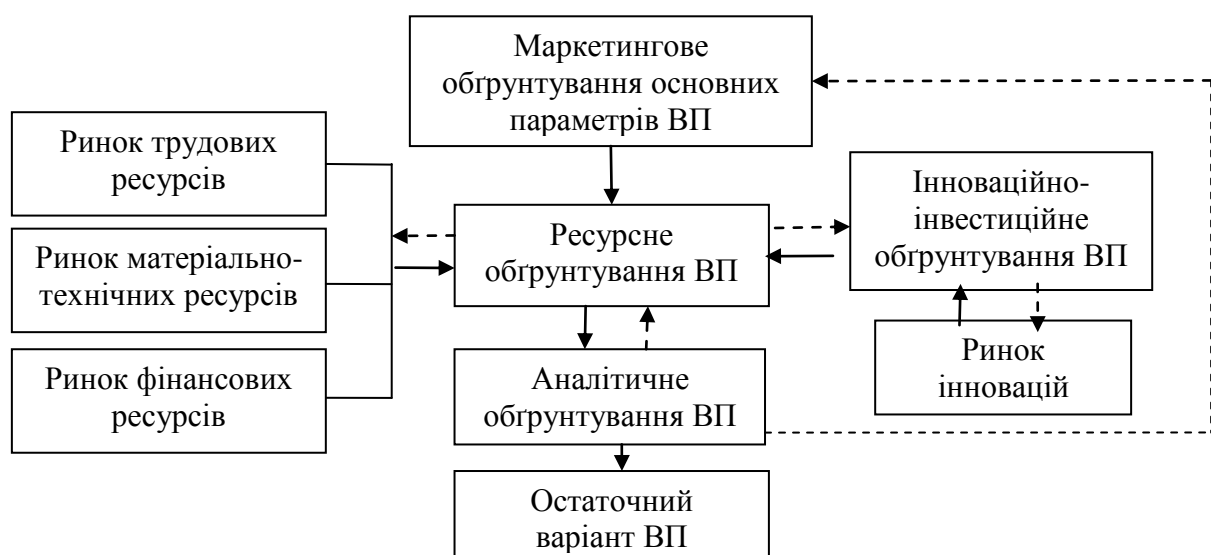


Рис. 2. Склад та інформаційна взаємодія основних блоків ринково-орієнтованої СФВП підприємства.

Особливості реалізації вимоги ринкової орієнтації в процесі

обґрунтування ВП матеріально-технічними і трудовими ресурсами будуть нами розглянуті нижче.

Повнота та самодостатність – четверта найважливіша вимога, яка пред'являється до побудови СПРЗВП, - забезпечується при формуванні структури зазначеної системи за рахунок включення в неї всіх підсистем і блоків, що прямо або опосередковано беруть участь у ресурсному обґрунтуванні ВП підприємства.

III. При побудові функціональної структури СПРЗВП, що відповідає зазначеним вище вимогам, усі підсистеми доцільно умовно згрупувати в три блоки (рис. 3).

Підсистеми 1-го блоку, функції яких полягають у безпосередній розробці планових балансів виробничих потужностей, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, у розрахунках планової потреби в персоналі. Даний блок охоплює такі розділи і підрозділи тактичного плану, як:

- плановий баланс виробничої потужності підприємства;
- план з праці та заробітної плати;
- план матеріально-технічного забезпечення виробництва (МТЗ);
- фінансовий план.

Підсистеми 2-го блоку, функції яких полягають в інноваційно-інвестиційному забезпеченні ресурсної обґрунтованості ВП. У даний блок увійде ряд розділів тактичного плану підприємства - планові норми і нормативи (ПНіН), план організаційно-технічного розвитку підприємства (ПОТРП), план капітального будівництва і капітальних вкладень (ПКБіКВ) - та інноваційні бізнес-проекти, спрямовані на підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

В 3-й блок увійде підсистема аналітичного обґрунтування ВП. Її функції полягають в економічній оцінці виробничого плану (аналізі його відповідності встановленим економічним критеріям і досягнення цільових показників діяльності підприємства в плановому періоді) і обґрунтуванні за результатами зазначеного вище аналізу напрямків і шляхів корегування показників

тактичного плану. Взаємозв'язки розглянутих підсистем представлені на рис. 3.

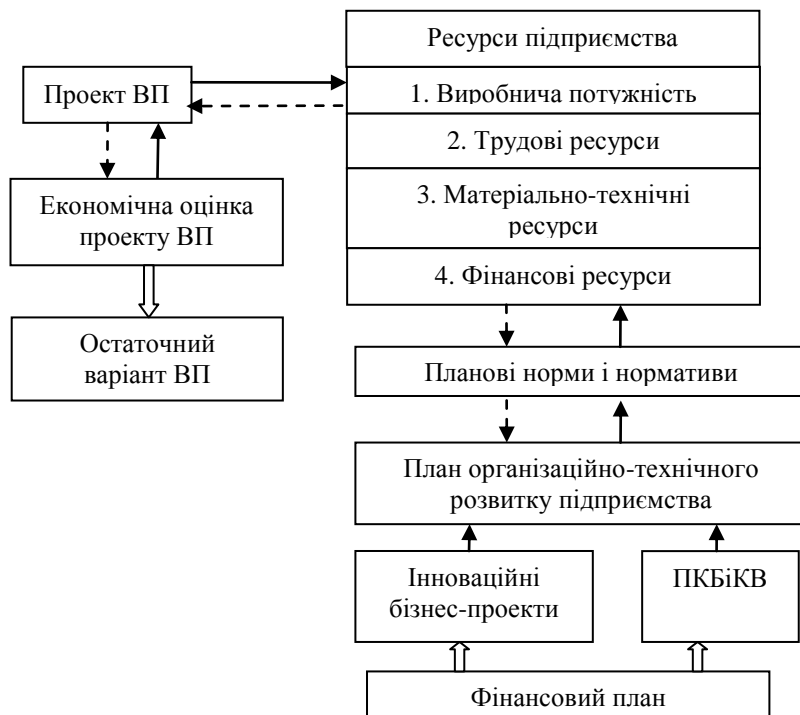


Рис. 3 Склад і укрупнена схема інформаційної взаємодії основних елементів СПРЗВП підприємства.

IV. Кожна підсистема ресурсного обґрунтування ВП має свої методичні та технологічні особливості. Незважаючи на це, можна виділити загальні укрупнені етапи здійснення даного процесу, незалежно від виду ресурсів.

На *першому етапі* здійснюються вихідні балансові розрахунки. При цьому величина наявного і потрібного ресурсів на даному етапі розраховується суто з урахуванням інформації про планові заходи, *не спрямовані безпосередньо на забезпечення ресурсної обґрунтованості ВП* (ліквідація морально застарілого та фізично зношеного встаткування; заходи ПОТРП, спрямовані на підвищення якості та зниження собівартості продукції та інш.).

На *другому етапі* здійснюються балансові розрахунки з урахуванням резервів ліквідації (скорочення) за рахунок інтенсифікації виробництва та екстенсивних некапіталомістких заходів дефіциту наявних виробничих ресурсів, виявленого на попередньому етапі.

На *третьому, етапі* здійснюються підсумкові балансові розрахунки з урахуванням всього комплексу планових заходів (включаючи й капіталомісткі) і ухвалюється рішення про ресурсну збалансованість ВП у плановому періоді.

На *четвертому етапі* здійснюється економічна оцінка проекту ВП, за результатами якої ухвалюється рішення про завершення процесу ресурсного обґрунтування і формування ВП, або про необхідність корегування окремих показників тактичного плану підприємства (або параметрів самої ВП).

Для виконання практичних розрахунків необхідно здійснити алгоритмізацію розглянутої вище укрупненої схеми ресурсного обґрунтування ВП. При цьому слід враховувати специфіку кожного виду ресурсів. Розроблений нами детальний алгоритм обґрунтування ВП наявними виробничими потужностями підприємства відповідно до представленої вище схеми, що включає вісім етапів, докладно розглянутий у роботі [7, с. 49-52].

V. При побудові схеми інформаційних взаємозв'язків підсистем СПРЗВП підприємства необхідно враховувати, як характер впливу останніх на основні параметри ВП, так і характер їх взаємодії між собою. Загальну уяву про особливості зазначеної схеми можна одержати з рис. 3.

Підсистеми 1-го блоку здійснюють прямий, безпосередній вплив на основні параметри ВП. Їхня взаємодія ж носить опосередкований характер і здійснюється через підсистеми 2-го блоку. У першу чергу через ПНіН, ПОТРП і ПКБіКВ.

Опосередкований характер носять взаємозв'язки величини виробничої потужності підприємства з матеріально-технічними (МТР), трудовими (ТР) і фінансовими ресурсами (ФР). Кваліфікація виробничого персоналу є одним з факторів, що здійснюють непрямий вплив на виробничу потужність і опосередковано враховується при визначенні її величини. Зв'язок останньої із трудовими ресурсами проявляється в тому, що кваліфікаційний і культурно-освітній рівень виробничого персоналу багато в чому визначає можливості впровадження сучасних наукомістких технологій і, як наслідок, рівень прогресивності застосовуваних технологічних процесів, а відповідно, і

одиничну продуктивність устаткування. Значний вплив кваліфікація працівників здійснює і на рівень виконання норм виробітку, визначаючи прогресивну трудомісткість одиниці продукції.

Якість сировини, матеріалів, покупних напівфабрикатів може здійснювати, хоча й опосередкований, але істотний вплив на технологічну трудомісткість продукції і, як наслідок, може обумовлювати зміну величини виробничої потужності. Для збільшення останньої може знадобитися проведення модернізації устаткування, що обумовить додаткову потребу підприємства у фінансових ресурсах.

Складний характер носять інформаційні взаємозв'язки в процесі обґрунтування ВП наявними МТР (рис. 4).

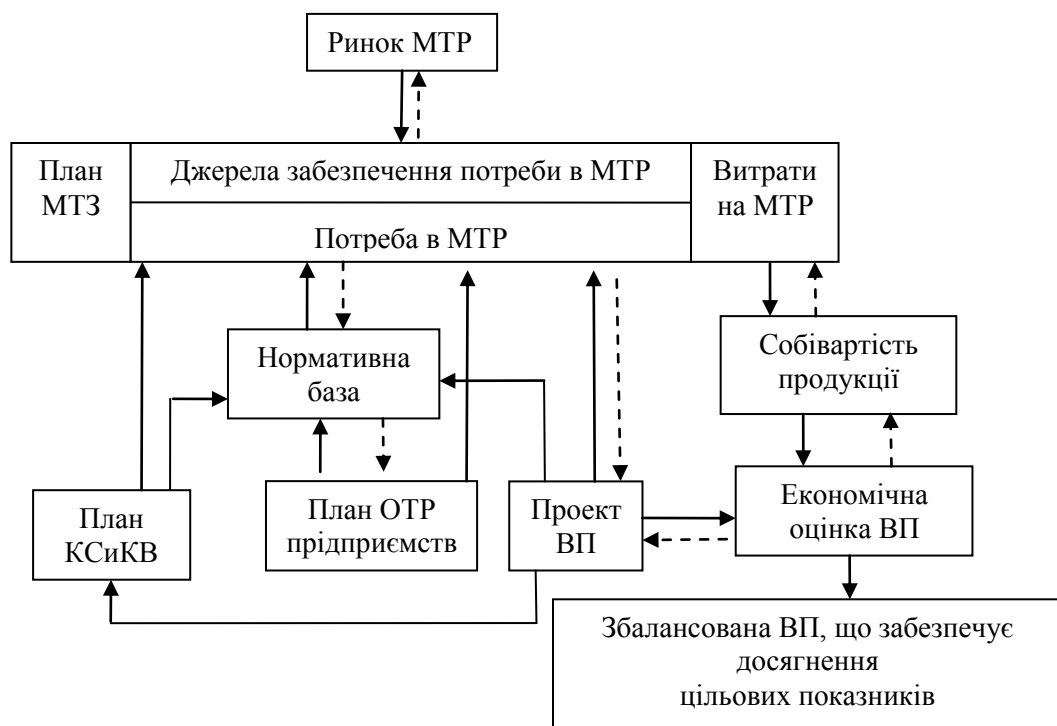


Рис. 4. Схема обґрунтування ВП наявними МТР підприємства в ринкових умовах.

Так, з одного боку, параметри ВП прямо і опосередковано (через планові норми витрат сировини та матеріалів, що містяться в нормативній базі підприємства) визначають номенклатуру та обсяги споживання МТР. З іншого боку, наявність можливостей покриття потреб у МТР визначає кількісні

показники ВП підприємства. У випадку відсутності зазначених можливостей (у силу різних причин) проводиться корегування обсягів виробництва окремих видів продукції.

Досягнення запланованих у проекті ВП обсягів виробництва окремих видів продукції може обумовити необхідність модернізації та розширення діючих виробничих потужностей підприємства, що неодмінно відобразиться в плані капітального будівництва і капітальних вкладень (ПКБіКВ). І, як наслідок, обумовить додаткові потреби в МТР.

Опосередковано, через собівартість продукції, рівень витрат на МТР багато в чому визначає результати економічної оцінки ВП. Для забезпечення досягнення цільових показників (наприклад, цільового чистого операційного прибутку) може знадобитися заміна постачальників окремих видів комплектуючих виробів, зниження норм витрати сировини та матеріалів. Це, у свою чергу, може обумовити необхідність включення відповідних заходів у ПОТРП. За результатами економічної оцінки ВП можуть бути скореговані окремі її параметри.

У нових умовах суттєво ускладнилися взаємозв'язки плану з праці з іншими розділами тактичного плану в процесі ресурсного обґрунтування ВП підприємства (рис. 5). Значно посилився вплив зовнішніх факторів на рівень трудових показників. Найбільшою мірою на можливості кадрового забезпечення виробництва зріс вплив ринку праці, що має складну, розгалужену інфраструктуру.

З одного боку, регулюючи склад, структуру та форми руху робочої сили, ринок праці безпосередньо визначає *потенційні можливості* кадрового забезпечення виробництва і підприємства в цілому (робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації). З іншого боку, регулюючи вартість робочої сили та впливаючи на рівень витрат на оплату праці та собівартість продукції, ринок праці опосередковано визначає *реальні можливості* кадрового забезпечення виробництва.

Ступінь ефективності використання трудових ресурсів опосередковано, через рівень витрат на заробітну плату і собівартість продукції, багато в чому визначає результати економічної оцінки ВП. Для досягнення цільових показників може знадобитися скорочення чисельності працівників і витрат на оплату праці. Це, у свою чергу, може обумовити необхідність включення в ПОТРП заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Ряд економістів звертає особливу увагу на складність планування кадрового забезпечення виробництва, відзначаючи при цьому, що воно є значно більш складним завданням, чим планування матеріально-речовинних факторів виробництва [9, с. 384 та ін.]. Основна причина полягає в тому, що кадрове планування спрямоване як на вирішення виробничих завдань, так і на задоволення інтересів і потреб працівників. Це не тільки значно ускладнює процес планування кадрового забезпечення виробництва, але й обумовлює істотне збільшення витрат на вирішення даного завдання.

Висновки. Формування ВП, збалансованої за усіма видами ресурсів та здатної забезпечувати досягнення цільових показників підприємства, є можливим тільки за умови тісного взаємозв'язку всіх планових розрахунків, що здійснюються в процесі її розробки, об'єднання їх в єдину, чітко структуровану систему.

Дана система повинна: а) забезпечувати комплексне урахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають параметри ресурсної бази та виробничі можливості підприємства; б) взаємопов'язувати всі підсистеми і блоки, що прямо або опосередковано позначаються на ресурсному обґрунтуванні ВП; в) забезпечувати ринкову орієнтацію планування на всіх етапах формування виробничого плану як на споживачів продукції, так і на постачальників ресурсів; г) бути інтегрованою в єдину систему управління підприємством.

Тільки за умови дотримання зазначених вимог можуть бути повною мірою реалізовані можливості системного підходу до планування ресурсного забезпечення ВП підприємства.

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Р.Л. Акофф. – М.: Сирин, 2002 – 256 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Валуев Б.И. О некоторых концепциях, составляющих альтернативу целостной системе управления предприятием / Б.И. Валуев // Економіст. – 2004. – № 10. – с. 30-33.
4. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-економічні відносини: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
6. Грузинов В.П. и др. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.П. Грузинова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 535 с.
7. Єгупов Ю.А. Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства/ Ю.А. Єгупов // Економіст. – 2011. – №11. – с. 49 – 52.
8. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. / Іванова В.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
9. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник /А.И.Ильин. – Мн.: Новое знание, 2003 – 4-е изд., стереотип. – 635 с.
10. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Кондор . 2008. – 550 с.
11. Новикова Е.Н. Организация рыночно-ориентированного планирования на предприятиях швейной промышленности (на примере республики Татарстан): автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.Н.Новикова. – Казань: Казанский государственный финансово-экономический институт, 2003. – 22 с.
12. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях: монография / О.А.Орлов, Е.Г.Рясных изд. 2-е,

переработ. и дополн. – К.: Освіта України. 2011. – 192 с.

13. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

14. Свірська О.Б. Ринково-орієнтоване планування виробництва продукції промислових підприємств: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.Б.Свірська. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 24 с.

15. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-є вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.

16. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 554 с.

17. Хайек Ф.А. Дорога к рабству / Пер с англ.. М.: Новое издательство, 2005. – 264 с.

18. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. / Царев В.В. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

19. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2004. – 268 с.